Préface
Il est capital…
de devenir le meilleur
de soi-même

La culture s'ajoute à la nature. (…).Je ne serais pas devenu ce que je suis en tant qu'homme sans la formation d'« humanité » que j'ai reçue. Des hommes et des femmes ayant un sens de l'histoire savent juger sereinement et avec sagesse.

Herman Van ROMPUY, Président du Conseil européen
Discours d'ouverture des XXII[e] rencontres internationales
des Alliances françaises, janvier 2010

Quand un économiste s'empare d'un concept aussi fécond et porteur de polémique que celui de « capital », même s'il obtient un prix Nobel comme ce fut le cas de Gary Becker[1] qui utilisa le premier le terme de « capital humain », beaucoup peuvent s'insurger du réductionnisme voire du dévoiement manifestés par cette métaphore.

1. Gary Becker a écrit *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis* en 1964 et reçu le prix Nobel d'économie en 1992.

Plus qu'un abus de langage ou « *une affreuse alliance de mots* »[2], il s'agit à l'évidence d'une conception réifiée de l'Homme vouée au seul veau d'or sanctifié par une civilisation qui prétend tout monnayer en réduisant chacun à un triste bilan « dépenses-recettes-investissement-retour sur investissement ». Parfois l'évidence est trompeuse et c'est le propos de cet ouvrage d'en révéler les clés cachées qui en font toute la richesse à l'usage du sage.

Nous préférons rappeler une autre évidence beaucoup plus ontologique : ce qui est « capital » c'est « l'œuvre de la tête », comme l'indique l'étymologie, ce qui vient de l'intelligence humaine et l'essence même de notre humanité. Dès lors l'évaluation qualitative de ce capital aux dimensions proprement humaines, repose sur un passage en revue méthodique de l'histoire personnelle de chacun. Cette évaluation remet l'homme au centre et en tête de toute chose tout en irradiant l'ensemble de ses acquis – nature et culture confondues – et de ses productions pour lui en attribuer sa pleine et entière appropriation. C'est aussi dans cette perspective que le pape de la qualité Edwards Deming[3] préconisait que l'Homme devait être placé au centre de toute démarche de qualité globale dite « de 5e génération[4] ».

Cette revue détaillée conduit alors à effectuer l'inventaire des acquis, des expériences, des motivations, des préférences, des talents qu'il faut ensuite enrichir par une solide réflexion humaniste, éthique et créative afin de les intégrer dans un véritable projet. Dès lors, cette investigation transcende les bas calculs et un misérable objectif de rentabilité immédiate pour inscrire cet élan dans la détermination d'un véritable programme d'action singulier et unique. Ce « capital » ainsi mené à son terme et actualisé en fonction des nécessités relationnelles devient alors la propriété exclusive de celui qui entreprend cette démarche et l'amène comme un cadeau précieux un jour de présentation à autrui : embauche, concours, partenariat, soutenance de thèse, présentation de projet, résolution de problème.

C'est donc tout le mérite de cet ouvrage de sortir de cette querelle idéologique en proposant à chaque personne la possibilité de faire l'inventaire de son « capital » de savoirs, de savoir-faire, de savoir faire faire et de savoir-être pour reprendre une définition universelle proposée par la normalisation ISO[5]. Il faut bien reconnaître, comme Alain Bihr l'a souligné avec force que le capital

2. Bihr A. *La novlangue néolibérale : La rhétorique du fétichisme capitaliste*, Ed. Page deux, 2007.
3. Deming E., *Hors de la crise*, Economica, 2002.
4. Labruffe A., *Communication et qualité, le maillon fort*, AFNOR Éditions, 2009.
5. *Mise en œuvre des ISO 9000,* AFNOR Éditions, 2002, p.48.

humain ne peut se réduire à la comptabilité des ressources mises en œuvre par un « individu » qui ressurgirait ensuite comme un investissement au profit du marché, d'une entreprise ou d'un quelconque organisme de travail. En tenant compte de cette critique en forme d'objectif prioritaire, chacun des auteurs de cet ouvrage a voulu resituer l'homme au centre d'une réflexion pragmatique et opérationnelle tout au long de la vie, déterminante à chaque étape décisive.

Cette utilité se manifeste à chaque fois où il est question de se présenter de façon sensée, réfléchie, murie à un recruteur, à un employeur voire à un client ou un fournisseur qui veut compter sur un collaborateur ou un prestataire de service voire coopérer avec un partenaire fiable. Il y faut du sens, de la rigueur, de la méthode, des principes et des techniques : c'est l'exact propos de cet ouvrage et des auteurs qui l'ont inspiré en se référant à leur action quotidienne de terrain auprès de jeunes, de candidats en recherche d'emploi et des nombreux partenaires avec lesquels ils travaillent pour démultiplier leur capital individuel en capital mis en commun. Le lecteur découvre alors une nette rupture avec la notion économique traditionnelle de capital : il est impossible de le mettre au pluriel et ce serait un non-sens complet de parler de « capitaux humains ». Reste un générique qui est le socle de tout itinéraire personnel : un capital humain individuel qui s'entend aussi de façon globale et intégrative, syncrétique ou synthétique, quand plusieurs personnes décident de se choisir et de travailler ensemble en acceptant inconditionnellement leurs différences et leurs richesses.

« *Bien se connaître et connaître autrui permet de gagner les cent prochaines batailles* », affirmait Sun Tzu. C'est bien dans cette optique que le lecteur doit aborder cet ouvrage, dans une perspective égocentrique afin d'établir (comme le veut l'article 6 la loi de modernisation du marché du travail du 21 janvier 2008) un Bilan d'étape professionnelle (BEP). Le texte de loi laisse à chacun la possibilité d'établir ce bilan comme il l'entend à condition de rompre avec les méthodes traditionnelles. Là encore, la vocation de cet ouvrage s'affiche clairement comme un mode d'emploi structuré proposant un ensemble de méthodes innovantes. En les appliquant scrupuleusement, le lecteur sera ainsi amené à réaliser un diagnostic personnel complet, d'abord pour soi afin de promouvoir une progression personnelle, ensuite pour les autres parties prenantes (un recruteur, un chef d'entreprise, un chef de service, un formateur) en vue de leur processus de sélection, d'accueil, d'intégration, d'évaluation, de reclassement ou de promotion. Pour être véritablement opérationnel, ce bilan devra être actualisé régulièrement et adapté au strict objectif ultime de mettre en évidence le « plus concurrentiel » qui permet à un candidat (étudiant ou chercheur d'emploi), à un promoteur de projet, à un fournisseur de produit ou

de service, de proposer une réponse adaptée à une fonction ou à la demande précise d'un partenaire ou de n'importe quelle partie prenante.

Pour atteindre cet objectif et remporter la compétition dans laquelle chacun se trouve engagé *volens nolens,* il convient de souscrire aux différentes remises en cause, élucidations et mises en forme auxquelles cet ouvrage conduit le lecteur pas à pas.

Si, pour chaque personne, il s'agit bien d'évaluer les différentes facettes de son « capital humain » en mesurant ses compétences, il convient de garder à l'esprit d'autres dimensions de la normalisation en cours ainsi que la philosophie qui préside aussi bien à celle-ci qu'à la préconisation déjà ancienne (1992) de la déclaration de Rio. Ce patrimoine personnel s'inscrit dans une dynamique individuelle et relationnelle centrée sur trois dimensions majeures :

– l'épanouissement personnel,
– la formation continue,
– la revendication du respect des droits humains fondamentaux.

Ces objectifs prioritaires présidant à l'élucidation, à l'édification et à l'évaluation de chaque capital personnel servent à assumer pleinement une quatrième dimension définie par l'avancée de la normalisation en termes de développement durable :

– la responsabilité sociétale : c'est celle de tout homme enfin conscient de pouvoir apporter sa pierre à l'édification d'une humanité plus respectueuse de soi, des autres et de l'environnement dans lequel chacun évolue.

Une fois cette mise au point effectuée et cet enrichissement conceptuel réalisé – notamment en nommant « patrimoine » le capital qui révulse certains –, les idées capitales de Gary Becker doivent être présentes à l'esprit du lecteur. Le capital humain fait l'objet d'un choix qui déterminera (dans la suite de l'existence de chacun) un résultat tangible en termes d'adaptation, de performance, de développement personnel, de comportement socialement admis, de rayonnement relationnel et d'équilibre vital.

C'est ainsi que toute personne choisit et enracine des habitudes alimentaires, des intérêts culturels, des passe-temps, une discipline de vie dont chaque élément peut avoir, a et aura un retentissement important dans le cours de sa vie.

Entre autres exemples, cet impact peut être nocif en ce qui concerne la consommation de tabac, d'alcool ou de drogues ainsi que des comportements à risques voire mortifères quand le virage de l'addiction est amorcé sans y prendre garde. Le lecteur pourra réfléchir à la pertinence de ses choix et à la façon dont chacun

d'eux peut influencer l'évaluation de son interlocuteur lors des moments où il a pour objectif de l'apprécier, décider de l'avoir comme collaborateur ou partenaire ou bien encore le choisir comme relation de qualité. Rappelons que ce choix s'effectue en deux dixièmes de seconde et qu'il dépend complètement de la préparation qui a concouru à cette réaction spontanée… À chaque lecteur d'être aussi perfectionniste qu'il le prétend souvent pour déclencher ce choix spontané en sa faveur : chacun des chapitres de cet ouvrage y contribue puissamment.

Deuxième idée-force de Gary Becker qui se retrouve dans cet ouvrage : le capital personnel de chacun fait l'objet d'une accumulation dans le temps. L'expérience, la formation, la curiosité et la densité des relations concourent à l'augmentation de ce capital pour lequel nous proposons par ailleurs une mesure circonstanciée qui peut être récapitulée (comme le conseille la loi sur la formation tout au long de la vie du 4 mai 2004) dans un passeport formation[6] d'une part, et dans un ensemble de cartes de compétences adaptées à un objectif professionnel déterminé d'autre part[7]. Ce principe se retrouve chez Masaaki Imai, un des samouraïs de la qualité, qui a développé l'idée et une méthode selon lesquelles toute démarche qualité, qu'elle soit organisationnelle ou personnelle, s'inscrit dans un mouvement continu d'amélioration basée sur la capitalisation de l'expérience[8].

Selon le législateur français, ces cartes peuvent être « *présentées à un employeur un jour d'embauche ou d'entretien professionnel* ». Ces cartes de compétences, ainsi que le passeport formation, manifestent de façon concrète cette accumulation de savoirs et de savoir-faire qui constituent un véritable « Capital de compétences[9] » et permettent de l'orienter – en fonction des écarts constatés – soit vers un transfert utile aux autres (formation, parrainage, tutorat, coaching) pour les ressources, soit vers un perfectionnement individualisé pour les déficits.

Nous retiendrons enfin une troisième idée-force dans la théorie du « capital humain ». Chacun dispose d'un « capital temps » qui est certainement son bien le plus précieux. Notre expérience de terrain nous a révélé que ce temps est largement gaspillé par les organismes de travail comme par les personnes, dans des utilisations dispendieuses et préjudiciables en termes de santé, d'énergie, de cycle d'efficacité, de performances, de relations interpersonnelles et de qualité. La réunionnite constitue le pire exemple de ce gaspillage inconsidéré.

---

6. Un modèle est proposé en accès direct par <www.socratemanagement.fr>.
7. LABRUFFE A., *Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences*, AFNOR Éditions, 2009.
8. IMAI M., *Genba kaizen*, *l'art de manager avec bon sens*, éd. JV &DS, 1997.
9. MENNECHET A., *Le capital compétences*, AFNOR Éditions, 2006.

Comme nous le précisait le directeur d'un grand centre informatique : « *Si vous parvenez à nous faire mieux gérer notre temps, alors je veux bien généraliser la communication interne et le dialogue* ». Entre autres outils de la maîtrise du temps, l'élaboration d'une matrice de priorités devient l'outil incontournable de toute gestion du temps aussi bien pour l'étudiant que pour tout responsable d'encadrement[10]. Son utilisation quotidienne apporte un gain appréciable de sérénité en chassant la principale source de stress.

La précédente remarque, concernant la nécessité du dialogue comme méthode de valorisation de son capital personnel, met aussi en évidence un autre facteur qui représente certainement la pierre angulaire de cet ouvrage. Une meilleure connaissance de soi et de son capital – ou patrimoine personnel – révèle des compétences relationnelles fondatrices de toute existence humaine : l'affirmation de soi, l'anticipation mentale, la créativité, l'écoute active, la communication interpersonnelle, l'intelligence affective et le *leadership* notamment. Ces compétences représentent le patrimoine personnel qui doit s'enrichir constamment pour présider à l'établissement de relations harmonieuses dans un groupe de travail comme dans les cercles personnels au sein desquels chacun évolue et veut améliorer son rôle : famille, amis, comités, associations.

Dans ce processus d'amélioration continue, le conflit, contrairement à une idéologie couramment admise, est facile à prévenir ou endiguer si chacun développe ses compétences relationnelles. En particulier, une méthode de communication interpersonnelle s'impose comme le viatique de tout entrant dans le monde du travail, de l'étudiant comme du manager, du junior au senior. Dans le dialogue, notre pleine humanité se révèle dans la maîtrise de nos émotions et de nos affects spontanés dont le déchaînement intempestif nous propulse vers le pire de nous-même et la régression de notre capital humain.

Pour conclure, s'il y avait une seule raison pour justifier le titre de cet ouvrage et valider son ambition, ce serait cette révélation que le capital humain, son inventaire et son perfectionnement, doivent nous conduire vers le meilleur de notre humanité en rejoignant l'objectif d'Abraham Maslow[11] déclaré il y a plus d'un demi-siècle. « *Devenir le meilleur de soi-même* » profite d'abord à soi et à son entourage immédiat avant de retentir avec éclat comme une valeur instrumentale au plan professionnel.

Alain Labruffe

---

10. LABRUFFE A., *Vous stressez ? Positivez* !, AFNOR Éditions, 2010.
11. MASLOW A., *Devenir le meilleur de soi-même*, Ed. d'Organisation, 2008.

Introduction

Prenez tout au sérieux, à l'exception de vous-mêmes.
Rudyard KIPLING

Après la judiciarisation des rapports sociaux, voici la financiarisation du savoir et la marchandisation des relations entre les êtres humains. Le marketing de soi, à coup d'images « photoshopées » et de réseaux sociaux, engage l'étudiant ou le jeune diplômé à calculer un retour sur investissement dans le choix de ses camarades de promotion, à sélectionner son futur conjoint sur le critère du taux de bonheur interne et à envisager le marché de l'emploi comme un gisement d'externalités positives.

Voilà ce que pourrait craindre le lecteur pressé devant le titre de cet ouvrage : « développer le capital humain pour séduire et convaincre un recruteur ».

L'analogie avec la théorie de Gary Becker, qui lui a valu un prix Nobel d'Économie en 1992 pour ses travaux sur l'analyse microéconomique des comportements humains, parait pourtant, de prime abord, féconde. Elle revient à considérer, avec beaucoup de bon sens, deux points de vue complémentaires :

– **Le premier est celui de l'employeur.** Le candidat est conçu comme un bien doté de caractéristiques qui définissent sa valeur d'achat sur le marché de l'emploi. Recruté à une certaine valeur, le spécialiste de « ressources humaines » sera tenté de le traiter comme un facteur dont on attend des rendements croissants. Dans cette perspective, tout effort financier destiné à améliorer ses compétences sera conçu comme un investissement dont

l'employeur espère une compensation à court ou moyen terme sous la forme de *cash-flows* croissants.

– **Le second est celui du candidat.** En symétrie du calcul précédant, tout étudiant (et souvent sa famille) apparaît lui-même comme un investisseur. En s'engageant dans ses études, il ou elle renonce à des ressources et à du bon temps pour accroître sa valeur future sur le marché de l'emploi. Les compétences qu'il acquiert seront valorisées dès le premier emploi sous forme de revenus réguliers, notamment s'il est salarié.

On voit bien le point de rencontre idéal entre ces deux projets : il se noue sur un marché de l'emploi désormais mondialisé où l'employeur comme le candidat cherchent à minimiser leurs risques tout en tâchant de maximiser leur espérance de gains.

Si la métaphore est séduisante, elle se heurte toutefois à une limite de taille : le capital humain est… humain.

Nombre de psychologues et de sociologues se dressent d'ailleurs contre la représentation monolithique (et libérale) d'un *homo oeconomicus* aux prises avec des choix rationnels pour traiter des sujets comme l'éducation, la santé ou la qualité de vie. L'acquisition de compétences sous la forme d'expériences et de savoir-faire ne peut se réduire à un investissement destiné à augmenter la productivité d'une nation, ni même d'une personne. L'éducation, quelle qu'elle soit, est aussi un territoire dans lequel sont ancrées des valeurs et des institutions qui pèsent sur les choix individuels. Pour ne prendre qu'un exemple, il est important de prendre en compte le rôle des familles dans la transmission des valeurs ou tout simplement des habitudes de langage pour comprendre le choix des décideurs au travers des mécanismes de reproduction sociale[1].

Une autre raison nous fait renoncer à cette vision purement mécaniste du capital humain : la conviction que l'humanisme, l'éthique et l'esprit d'entreprise doivent irriguer la terre parfois asséchée des représentations fonctionnalistes. Lorsqu'un jeune homme ou une jeune femme envisage son avenir, une vision humaniste de la formation nous invite à laisser une grande place à l'ambition et à l'analyse, certes, mais aussi au rêve et à l'épanouissement. L'éthique nous conduit à ne pas voir l'Autre comme un élément régissant l'équation des fins et des moyens mais comme un semblable, que l'on écoute et que l'on respecte. L'esprit d'entreprise invite enfin au dépassement de soi, à l'imagination, à la culture d'une terre fertile qui fera pousser des graines d'audace et de bonne humeur.

1. Voir les analyses de Pierre Bourdieu en France.

Ces trois valeurs (humanisme, éthique et esprit d'entreprise) sont celles qui ont rapproché la communauté des contributeurs de cet ouvrage, tous membres de l'équipe pédagogique que j'ai le plaisir d'encadrer au sein du Groupe IGS.

Le Groupe IGS

Depuis 35 ans, cette institution a formé des dizaines de milliers d'étudiants au sein de ses écoles et programmes de formation initiale et continue, dont un cadre sur quatre de la fonction RH en France.

Plus de renseignements sur : www.groupe-igs.asso.fr

C'est en partant de cette expérience riche de milliers d'heures de formation et de réflexion avec des candidats et des recruteurs que nous avons conçu une méthodologie d'accompagnement des élèves dont cet ouvrage est l'un des prolongements.

C'est ainsi que nous proposons au futur candidat à un emploi ou à un stage, quel que soit son statut (jeune diplômé, auditeur en formation continue, cadre confirmé) d'engager une démarche à long terme pour développer et valoriser son capital humain, c'est-à-dire son patrimoine immatériel constitué par ses connaissances, ses compétences et ses expériences. Nous lui proposons :

– de savoir identifier ses ressources propres pour définir puis satisfaire ses objectifs personnels et professionnels ;
– de s'investir avec méthode et éthique dans le développement de ses capacités intellectuelles et physiques pour franchir les étapes d'un recrutement ;
– d'entretenir, à long terme, son réseau de connaissances (au plan social comme au plan culturel) tout au long de sa carrière.

La méthodologie proposée envisage une préparation en trois temps :

– 1) Se connaître, construire son projet professionnel et s'entourer efficacement. Au fil des quatre chapitres qui composent cette partie, il s'agit de constituer un « book » comprenant les éléments décisifs de sa candidature : qui suis-je ? Comment suis-je perçu ? Quel est mon projet professionnel ? Sur qui puis-je m'appuyer pour le tester et l'affiner ?
– 2) Se faire connaître et développer ses compétences relationnelles. La première partie du travail aura certainement permis de constater que la communication interpersonnelle occupe une place centrale dans le processus de développement du capital humain. Cette deuxième partie sera l'occasion de présenter des outils et des concepts permettant d'améliorer sa relation

formelle aux autres : comment prendre la parole à l'oral ? Comment mettre en forme ses idées ? Comment enrichir sa culture générale et sa créativité ?

– 3) Chercher et trouver un stage ou un emploi. Troisième étape de la rencontre avec l'employeur que l'on cherche à séduire et convaincre : la gestion d'une candidature. De la rédaction du CV à la préparation de l'entretien, cette partie permettra d'aborder le marché de l'emploi avec méthode : comment identifier les offres ? Comment se positionner par courrier ? Comment interagir en entretien ?

Le plan de l'ouvrage suit la chronologie de cette préparation.

Qu'il me soit permis d'adresser mes remerciements aux coauteurs de cet ouvrage : leur réactivité et leur professionnalisme pour la composition de chacun des chapitres ont été une source régulière de stimulation et de plaisir aux plans intellectuel et relationnel. J'espère que sa lecture provoquera les mêmes effets à nos lecteurs !

Emmanuel Carré